Introduction

Le besoin d'écoute et pourquoi les enquêtes ne suffisent plus

◆ L'écoute : une composante incontournable de la décision

Jamais dans l'histoire il n'a davantage été question d'écoute et de dialogue. Écouter ses clients, écouter ses collaborateurs, écouter ses partenaires, écouter les élus et les associations, c'est désormais le credo universel d'une organisation moderne. Quel chef de projet pourrait affirmer qu'il a choisi d'ignorer les opinions des personnes qui sont concernées ? Ou bien que les changements prévus n'ont pas été précédés d'une étape de concertation des populations principalement impactées ?

Aujourd'hui, les enquêtes et les sondages en tous genres sont partout. Cette omniprésence démontre que la nécessité de fonder au moins, en partie, la décision sur l'écoute de ceux qui sont concernés ne fait plus débat. Et c'est tant mieux ! Que ce soit dans le domaine public avec les enquêtes d'utilité publique et les médiateurs ou bien dans le domaine politique, où chaque discours est précédé, accompagné et suivi de sondages, ou bien encore dans le domaine économique et social où des études de masse sont régulièrement menées sur les sujets les plus divers, les dispositifs d'écoute sont partout.

À bien des égards, les instituts de sondage sont d'ailleurs devenus des acteurs à part entière sur le terrain des mouvements d'opinion avec des phénomènes récursifs bien connus qui font que, désormais, l'annonce des

résultats d'enquêtes modifie en retour les opinions des populations qui ont été sondées. L'enquête d'opinion est donc devenue fabricante d'opinion !

Dans cette veine, les résultats d'enquête sont désormais cités comme étant, soit la justification ultime des décisions qui sont prises, soit comme la preuve irréfutable du degré de succès de ces mêmes décisions. Face à cette nouvelle puissance et aux dérives potentielles qu'elle peut engendrer, il est devenu crucial de bien appréhender la portée de ces études et d'en connaître les intérêts et leurs limites. En particulier, le fait de les repositionner vis-à-vis des autres formes d'écoute qualitative comme les Focus groups ou les entretiens bilatéraux permettra de les utiliser à bon escient. À défaut, nous courons tous le risque d'être des rois nus vis-à-vis des grands changements, et simples spectateurs des évolutions d'opinions et de comportements sans pouvoir les anticiper avec des données d'écoute qui soient vraiment exploitables. Si votre objectif est d'utiliser les résultats d'écoute comme une aide objective à la prise de décision et non à des seules fins de justification et d'affichage, alors bienvenue !

◆ De l'écoute à la compréhension

Écouter c'est bien. Comprendre c'est mieux ! Parmi toutes les études qui se réalisent dans les domaines les plus variés, combien de sondages et d'enquêtes aident vraiment les décideurs à comprendre comment les opinions et les comportements se forment sur le terrain ? Ces études ont-elles véritablement constitué des moyens de mieux connaître les populations concernées ? En fait, les enquêtes sont précieuses parce qu'elles permettent de quantifier des phénomènes que l'on a préalablement identifiés. « Êtes-vous satisfait de l'intervention de notre technicien d'installation ? » constitue ainsi une rubrique classique d'un questionnaire destiné à quantifier les « plus ou moins satisfaits » parmi une population donnée de clients.

Si par malheur le produit à installer présentait un défaut gênant pour sa mise en service, alors il y a tout lieu de penser que notre client déçu cochera une case défavorable, alors même que le technicien concerné aura été d'un professionnalisme irréprochable. Or, une étude de masse ne peut pas tout prévoir. D'abord, parce que tout inventaire n'est jamais totalement exhaustif. Ensuite, parce qu'il n'est pas possible de confronter un individu à 167 cases à cocher. Il y a donc des choix à faire, et seuls les motifs principaux d'insatisfaction vont être sondés. Par nature, l'enquête quantitative est simplificatrice. S'ils utilisent exclusivement ces outils, les décideurs courent le risque

de se dispenser d'une connaissance fine des processus qui façonnent les opinions et les comportements. À l'abri des statistiques, ils pensent connaître l'état d'esprit exact des individus.

Ils ne voient, en fait, que la partie émergée de l'iceberg. Le simple fait de confronter annuellement les clients à une liste préétablie de cases à cocher ne permet pas de repérer leurs nouvelles idées, l'éventail de leurs expériences avec l'entreprise, ou bien leurs changements d'habitudes. Pour acquérir cette connaissance, l'enquête par questionnaire ne suffit plus et d'autres formes d'écoute, plus qualitatives, doivent être menées.

La plupart des dirigeants sont d'ailleurs conscients de cette pauvreté. Ils confient volontiers qu'ils en apprennent plus en examinant les « verbatim » des sondés, plutôt que les seuls chiffres résultant de l'étude. Implicitement les instituts le reconnaissent également, puisqu'ils réservent une part de plus en plus importante de leurs études à ces « verbatim », c'est-à-dire aux quelques propos recueillis à la volée par les enquêteurs au cours des entretiens. Mais que faire d'une étude qui ramène des centaines de verbatim disparates, hormis les quelques analyses sémantiques qui ont bien de la peine à faire émerger les vrais signaux porteurs de sens ? D'autant plus que l'enquête quantitative par instituts a la vertu majeure de pouvoir s'industrialiser, alors que la collecte et le traitement des verbatim sont par nature plus artisanaux.

En effet, une fois que les questionnaires de type « check-list » sont mis au point et que les cohortes d'enquêteurs ont été rapidement recrutées, alors la mise en œuvre est parfaitement itérative et consiste en un travail de saisie réalisé à partir d'un scénario intangible. *A contrario*, les enquêtes qualitatives nécessitent l'intervention d'enquêteurs très pédagogues, connaissant les sujets dont il est question et capables de s'écarter des questions préétablies pour aller explorer des éléments de contexte et de motivation que l'on n'avait pas imaginés au départ. Car ce qui intéresse l'enquêteur qualitatif durant ses entretiens individuels ou ses entretiens de groupe, c'est la mise au clair du processus qui forme les opinions et les comportements. C'est cette combinaison du « Pourquoi » et du « Comment » qui fonde l'originalité des écoutes qualitatives et qui fait que leurs résultats amènent la plupart du temps leurs commanditaires à modifier leurs points de vue sur ce « qu'ils pensent que les clients pensent ».

◆ De l'écoute à l'action

Comprendre c'est mieux. Agir en conséquence c'est encore mieux ! Mais comment se fait-il que de si nombreux sondages et enquêtes ne donnent

lieu à aucune action qui adresse vraiment les problématiques sous-jacentes sur le terrain ? Par exemple, dans nos entreprises, les enquêtes menées par les Ressources Humaines produisent le plus souvent des listes d'indicateurs qui sont, soit conservés à titre de référence, soit destinés à des seuls usages de communication. Dans tous les cas, ces enquêtes donnent très rarement lieu à des plans d'actions ciblés. C'est l'aveu même du terme « baromètre social »… Qui a jamais vu un manager téméraire s'engager à progresser vis-à-vis d'un « baromètre », qui par définition n'obéit qu'aux dieux capricieux de la météo ? Effectivement, par rapport à ces baromètres, rares sont les organisations qui osent définir des objectifs de progrès. « Nous sommes à 35 % de satisfaits sur ce sujet. Je veux que nous soyons à 50 % l'année prochaine ». Cette frilosité, à créer des liens de cause à effets entre les actions et les résultats d'enquêtes, illustre une opinion répandue selon laquelle ces enquêtes ne produiraient que des valeurs indicatives et qu'elles ne seraient pas exploitables pour élaborer des plans d'actions.

Aujourd'hui, beaucoup d'organisations s'accoutument ainsi à empiler les résultats d'enquêtes et de sondages sans pour autant engager des initiatives ni définir d'objectifs de progrès, entraînant la lassitude des « sondés ». Quoi de plus désagréable que l'on vienne vous demander votre avis tous les ans, alors que vous ne voyez rien changer ?

◆ Pourquoi les enquêtes ne suffisent plus

En plus de cette propension des enquêtes à entretenir l'inaction, il existe encore un facteur aggravant avec la saturation « sociologique » de ceux qui sont sondés. Lequel d'entre nous n'a-t-il pas négligemment détruit un énième formulaire sans même examiner son objet ? Aujourd'hui, de nombreuses études Client menées par courrier ont des taux de réponse entre 3 % et 10 %, avec enveloppe « T » de retour. Compte tenu de ces seuils de réponse, les interrogations sur la représentativité des répondants sont forcément légitimes, même après les réajustements effectués par les experts. En l'occurrence, le fait que, par exemple 4 % des clients aient choisi d'exprimer leur opinion sur le questionnaire qui leur a été envoyé par courrier n'a plus les mêmes implications qu'à l'époque royale où les experts disposaient facilement de 20 % de répondants avec ce même canal. Non pas que l'enquête soit devenue inutile. Elle a « simplement » changé de nature et donc de finalités. Ce n'est plus un outil offensif permettant de statuer sur les attentes de ses clients, mais plutôt un capteur servant d'alerte sur des sujets bien déterminés.

Aujourd'hui, une organisation qui souhaite véritablement être à l'écoute de ses parties prenantes (clients, collaborateurs, société…) ne peut plus se contenter d'enquêtes quantitatives. Désormais, une écoute efficace exige une analyse fine de ses parties prenantes et l'utilisation de méthodes qualitatives qui sont spécialement adaptées à leurs caractéristiques.

Les écoutes qualitatives pour combler un vide

◆ Écouter pour comprendre

En tout premier lieu, les écoutes qualitatives visent à obtenir une compréhension profonde des problématiques ciblées et ce, directement auprès des acteurs. C'est pourquoi au cours des entretiens individuels et collectifs, les animateurs cherchent non seulement à caractériser les comportements et les opinions des participants, mais aussi et surtout, à identifier les causes combinées de ces comportements et opinions, à hiérarchiser leurs niveaux d'importance et à vérifier les processus qui conduisent des causes aux effets. Typiquement, après une question générale du type « Faites-vous globalement confiance à votre supérieur hiérarchique ? », l'animateur enchaînera ainsi sur des séries de « Pourquoi ? » et « Comment » destinés à clarifier le ou les processus qui produisent cette opinion. Par rapport aux entretiens individuels, les Focus groups amènent, en plus, la force de la dynamique de groupe qui accroît la capacité d'expression et la génération d'idées nouvelles. À l'issue de ces séries d'entretiens, la somme cumulée des discussions produit la connaissance profonde des éléments qui caractérisent et qui motivent les comportements et les opinions qui sont étudiés. Pour reprendre la comparaison avec les enquêtes, on dispose ainsi, non seulement d'une description étayée des motifs d'opinions et de comportements, mais aussi des processus qui sont à l'œuvre pour les façonner.

◆ Écouter pour agir

À partir des conclusions des écoutes qualitatives, il est par nature facile d'élaborer un plan d'actions. En effet, les grands processus de fabrication des opinions et de comportements ont été, soit validés par les entretiens, soit découverts grâce aux idées qui ont été émises et partagées. Désormais, il s'agit donc d'engager des actions qui ont pour but d'agir sur ces processus afin, par exemple, de réduire leur probabilité de déclenchement, ou bien de modifier, les résultats qu'ils produisent. En fonction des contextes, il est égale-

ment possible de se donner des objectifs à atteindre dans le futur, portant, soit sur l'éradication, soit sur la réduction significative des causes identifiées.

◆ Mettre en œuvre des Focus groups

Par opposition aux enquêtes quantitatives qui visent à recenser des opinions selon des critères préétablis, les écoutes qualitatives ont donc pour objectif de mieux comprendre des problématiques précises à travers des entretiens directs auprès des personnes concernées. Ces entretiens s'exercent, aujourd'hui, sous deux formes principales qui sont les entretiens individuels et les entretiens de groupe, ces derniers étant baptisés « Focus group » sous une étiquette anglo-saxonne.

Ils sont animés à partir d'un thème et d'objectifs préétablis, comme par exemple, mieux comprendre l'absentéisme ou bien la fidélité des clients. Le résultat d'un Focus group est constitué par le contenu de la discussion du groupe et par les éléments marquants que l'on y a repérés au regard des objectifs initiaux. Il ne s'agit donc pas d'enquêtes globales comme un baromètre social, mais plutôt d'études ciblées destinées à mieux comprendre un sujet donné, y compris une problématique complexe comme l'état des pratiques de non-discrimination ou bien l'avancement d'une démarche qualité dans une organisation. Comme le laisse à penser le terme anglo-saxon « Focused », il s'agit donc de « creuser » des thèmes donnés en cherchant à les caractériser directement auprès des populations concernées.

La force et l'originalité des Focus groups reposent sur la dynamique de groupe et sur le constat simple que, plusieurs individus interrogés en commun sur des sujets précis qu'ils connaissent et qui les intéressent émettent des idées beaucoup plus nombreuses et riches que s'ils étaient questionnés séparément. C'est pourquoi, la plupart des organisations qui ont « goûté » aux Focus groups n'envisagent plus de s'en dispenser !

Le premier pas est souvent pourtant difficile à franchir parce que nos mentalités latines sont plutôt réticentes à des exercices d'expression considérés, *a priori,* comme étant peu naturels. Le fait, par exemple, d'organiser des petits déjeuners avec une dizaine de clients autour de thèmes de discussion précis est perçu comme étant un défi par de nombreux décideurs. Mais une fois que ce seuil d'appréhension est franchi et que les premiers Focus groups ont eu lieu, la qualité et la nouveauté des informations recueillies font que ces mêmes décideurs n'envisagent plus de s'en dispenser.